



Deelmarkt Bouwmaterialenvervoer

3.1 Schets huidige stand van zaken deelmarkt Bouwmaterialenvervoer

De deelmarkt bouwmaterialen vervoer telt 420 leden. De traditionele activiteiten die binnen deze deelmarkt vallen omvatten alle transport- en overslag activiteiten die direct gelieerd zijn aan de bouw. Dit kan zijn het leveren van bouwmaterialen ten behoeve van de ruw- of de afbouw, maar ook het leveren van steiger materiaal en bijvoorbeeld bouwketen. Een deel van de leden is ook actief in andere deelmarkten, zoals losgestorte bouwmaterialen (kiepautobedrijven), exceptioneel transport of distributievervoer. Voor deze bedrijven zijn de activiteiten in de deelmarkt bouwmaterialen vaak geen *core business*, maar een aanvullende activiteit.

Veel andere deelmarkten van TLN worden gedomineerd door een beperkt aantal grotere spelers. Typisch voor de deelmarkt bouwmaterialen is dat er relatief veel kleine bedrijven zijn en de grootste bedrijven (nog) niet de markt domineren zoals dat in veel andere deelmarkten meer het geval is. In

deelmarkten die worden gedomineerd door grote bedrijven (20-80 regel: 20% van de bedrijven hebben gezamenlijk een marktaandeel van 80%), moet een bedrijf zelf tot de grotere behoren of opereren in een nichemarkt om concurrerend te kunnen blijven. Een nichemarkt kan zijn het leveren van functionele diensten of generieke diensten binnen een beperkte regio (groene wereld). Uitzonderingen daargelaten, is het onderscheidend vermogen van veel transportbedrijven in deze deelmarkt tot nu echter beperkt. Veel deelmarktliden richten zich op *operational excellence* in de blauwe wereld. Dit betekent dat er een kans om onderscheidend te zijn door samenwerking, in de zin van het bundelen en uitwisselen van lading om zodoende effectiever te kunnen werken (groene wereld). Het is evenzeer een bedreiging, omdat er binnen en buiten de deelmarkt veel alternatieve aanbieders zijn van een vergelijkbare dienst.

In een recent uitgevoerde enquête is er een aantal vragen voorgelegd aan de deelmarktliden. Eén van die vragen was: welke innovaties zijn het meest aantrekkelijk voor u? De ge-



enquêterden konden een keuze maken tussen innovaties op het gebied van ICT, *warehousing*, VAL en VAS. Opvallend was dat 26 procent van de respondenten aangaf vooral geïnteresseerd te zijn in innovaties op het gebied van samenwerkingsverbanden. Op zich is deze interesse te begrijpen, want door slim samen te werken kan er worden bespaard op logistieke kosten. Dit levert vaak een duurzaam concurrentievoordeel op ten opzichte van 'concullega's' die geen deel uitmaken van een bepaald samenwerkingsverband. Een andere manier om het onderscheidend vermogen te vergroten en daarmee de concurrentiepositie te verbeteren is het aanbieden van een dienst die anderen niet kunnen bieden, met andere woorden VAL en VAS. Uit dezelfde enquête is gebleken dat de aandacht voor innovaties op het gebied van VAS en VAL echter beperkt is. De oorzaak hiervan is logischerwijs te verklaren door de huidige sterke omzetsdaling bij vrijwel alle respondenten. De focus ligt momenteel op overleven, en er is zeer beperkt tot geen ruimte voor logistieke innovaties. Een strategie is wachten op betere tijden, een andere strategie is het nemen van rigoureuze maatregelen en investeren op aspecten waar de toegevoegde waarde, het onderscheidend vermogen het grootst is, dat wil zeggen samenwerken of specialiseren.

Samenvattend zitten veruit de meeste bouwvervoerders wat strategie betreft nog in de blauwe wereld, waarbij efficiëntie en lage kosten in het bouwmaterialenvoer centraal staat. Een overstap naar de groene wereld biedt op termijn mogelijkheden om je in logistieke ketens te onderscheiden van de concurrentie, en enkele voorlopers in de deelmarkt zijn bezig om deze stap te maken.

3.2 Logistieke trends en ontwikkelingen

De logistieke knelpunten die typerend zijn voor deze sector zijn in de loop der tijd vrij stabiel gebleven: niet altijd juiste adresgegevens van de bouwplaats, onduidelijkheid over de losplaats, beperkte beschikbare ruimte op de bouwplaats, lange wachttijden bij laden en lossen, overbelading, maken van lege kilometers en het niet altijd goed zekeren van lading. Samengevat, het logistieke proces is verre van optimaal. Voor een efficiënt bouwproces is het *just-in-time* aangeleverd krijgen van de juiste goederen essentieel.

Ondanks de hoge faalkosten wordt dit door veel aannemers nog steeds niet op waarde ingeschat, logistiek is in hun ogen het probleem van de toeleveranciers en die leveren allemaal

franco op de bouwplaats (verborgen logistieke kosten). Het knelpunt is dus eigenlijk het bereiken van een betere samenwerking in de keten tussen de toeleveranciers en de aannemers. Dit kan gezien worden als een stap van de blauwe naar de groene wereld. Zolang de aannemer en ook de vervoerder het niet als een probleem ervaart of de verborgen logistieke kosten niet inzichtelijk zijn, zal het moeilijk blijven om het logistieke proces beter te laten aansluiten op de voortgang in de bouw.

Door een aanpassing in de logistieke strategie is het mogelijk om met enkele belangrijke stappen de processen in de keten beter op elkaar te laten aansluiten. Deze stappen zijn het ontwikkelen en beter toepassen van innovatieve ICT-systemen in de bouw, het bevorderen van ketenregie, en het opzetten van strategische samenwerkingsverbanden tussen aannemers en toeleveranciers. Op deze wijze kunnen deelmarktvervoerders een stap omhoog in het sectorhuis nemen, en met VAL, VAS en ketenregie van meer waarde zijn in de keten. Enkele voorbeeldprojecten zijn S@les in de bouw en het Bouw Informatie Model (BIM), dit zijn eerste stappen in de richting van het effectiever toepassen van ICT in de bouw. Daarnaast is de Afbouwbox een mooi voorbeeld van een VAS. In dit concept worden de goederen niet gelost op de bouwplaats, maar bij een *warehouse* van een logistiek dienstverlener. Vanuit dit warehouse wordt dan op afroep aangeleverd aan de bouwplaats. Naarmate de beschikbare ruimte op de bouwplaats schaarser wordt, zal de vraag naar vergelijkbare maatwerk oplossingen toenemen.

3.3 Praktische tips om logistieke diensten te ontwikkelen

Op basis van de specifieke kenmerken van de deelmarkt en de eerder besproken thema's en trends volgen hier vier praktische tips voor de leden van de deelmarkt Bouwmateri-
alenvervoer:

1. Opsporen mogelijke VAL- en VAS-activiteiten in de keten. Meer communicatie en het kweken van begrip voor het belang van een effectieve en goedkopere logistiek is essentieel om samen te werken aan het verbeteren van logistieke knelpunten. Wat kunt u doen om leveranciers en aannemers te ontlasten? Zijn hier aanvullende logistieke diensten voor te ontwikkelen, in de vorm van producten zoals speciale ladingsdragers, of in de vorm van diensten zoals de AfbouwBox? Het gaat om het overtuigen van ketenpartijen dat een betere logistieke aanpak uiteindelijk flinke voordelen oplevert.
2. Verminderen verborgen logistieke kosten in de keten. Er zitten verborgen logistieke kosten in de keten die door een betere samenwerking vermeden kunnen worden. Is het mogelijk om materialen op een andere manier aan te leveren zodat ze makkelijker te verwerken zijn en er minder kosten zijn? Denk hierbij aan bijvoorbeeld het gebruik van minder verpakkingsmateriaal of standaard ladingseenheden voor diverse producten. Als men zich

Business case: Minder wachten, sneller bouwen!

De AfbouwBox is een initiatief van Van Dijk Bouw, Installatiebedrijf BB&L en Brink Transport in Noord Nederland. Lange wachttijden waren voor chauffeurs van Brink Transport eerder regel dan uitzondering en uitvoerders van Van Dijk Bouw waren relatief veel tijd kwijt aan logistieke "beslommelingen". Dit was de aanleiding om gezamenlijk te kijken of het ook anders zou kunnen. Laat de logistiek over aan de logistiek dienstverlener en ontlast de uitvoerder. Resultaat was een betere regie, afstemming en uiteindelijk een korter bouwproces. Een belangrijke verandering die de AfbouwBox te weeg brengt is dat alle afbouwmaterialen worden afgeleverd bij Brink Transport en niet op de bouwplaats. Brink Transport controleert de ingekomen goederen en bundelt deze op bouwnummer. Vervolgens worden deze goederen in één keer afgeleverd op de bouwlocatie. Daardoor worden fouten en manco's al voor leveringesignaleerd en wordt extra transport en filevorming op de bouwplaats vermeden. Daarnaast bespaart het veel tijd op de bouw omdat alles al overzichtelijk bij elkaar staat. Zie voor meer informatie: <http://www.afbouwbox.nl/>

Als laatste trend zien we ook een toename van het aantal strategische samenwerkingsverbanden in de bouw. E.Nu (Lees: energiebesparing nu) is een voorbeeld van regionale ketensamenwerking tussen aannemers en installatiebedrijven die gezamenlijk aan bijvoorbeeld een woningcorporatie een totaal oplossing kunnen aanbieden. De logistieke beheersing van de keten binnen een dergelijke totaaloplossing is een cruciale om als samenwerkingsverband effectief het project te kunnen uitvoeren.

als vervoerder richt op het verminderen van deze kosten, maak je in de keten een overstap van de blauwe naar de groene wereld.

3. Stoot logistieke activiteiten af die niet rendabel zijn. Niet alle logistieke activiteiten zijn altijd rendabel. Vaak geldt de 80-20 regel: 80 procent van het rendement wordt gemaakt door 20 procent van de klant. Maak een goede kosten-baten analyse per type klant (groot, middelgroot en klein), en stel u zelf de vraag welke klanten het meest rendabel zijn, en of u alle klanten nog wel wilt bedienen. Voor de grotere klanten is het daarnaast belangrijk om de mogelijkheden voor nieuwe of extra VAL en VAS activiteiten in de keten na te gaan, alleen of in samenwerking met andere ketenpartijen.
4. Onderzoek van mogelijkheden strategische samenwerking. Zijn er mogelijkheden om met anderen logistieke strategische samenwerkingsverbanden aan te gaan, bijvoorbeeld bij de aanbesteding van een specifiek project? Betrek anderen op gebieden waarin u niet de beste in bent, zodat u samen een onderscheidende logistieke keten kunt vormen. Op deze wijze kunnen functionele specialisten gezamenlijk een integraal aanbod doen richting een aannemer(-scombinatie).